



Vernieuwend Werken, een zoektocht naar wendbaarheid

“ Geïnspireerd door uitspraken van diverse organisaties hebben een aantal organisatieadviseurs het onderwerp Vernieuwend Werken uitgediept en een aanpak gerealiseerd hoe je hiermee aan de slag kan gaan. ”

Auteurs: Erik Staffeleu,
Sam Gertsen, Ronald Teeuw,
Annemarie Galjart.

“Professionals gaan gebukt onder bureaucratie, zij zijn meer bezig met de administratieve randzaken dan met hun kerntaak.” “De drang naar controle in organisaties zorgt voor een beklemmende cultuur en beperkte wendbaarheid van teams en organisaties.” “De menselijke maat is verdwenen en medewerkers zijn ontevreden.” “Burgers en klanten nemen het heft in eigen handen en organiseren zelf de gewenste zorg, energie, veiligheid. We leven in een verandering van een tijdperk.”

Dit zijn straffe uitspraken die je, in verschillende variaties, steeds vaker hoort. Gelukkig zijn er steeds meer fanatiekelingen die de handschoen oppakken en op zoek gaan naar nieuwe manieren van werken. Manieren van werken die inspelen op de steeds veranderende vraag ‘van buiten’ en die helpen bij het makkelijk vernieuwen ‘binnen’ de organisatie. Velen zijn bezig met deze zoektocht naar wendbaarheid of, zoals wij het noemen, Vernieuwend Werken. Vernieuwend Werken is het werken vanuit de bedoeling, ‘daar waar het werk oorspronkelijk voor bedoeld is’. Door samen met je omgeving te bepalen wat je als team wilt bereiken en daar het werk, en hoe we het werk organiseren, continu op aan te passen.



De zoektocht van organisaties naar wendbaarheid en flexibiliteit

De wereld waarin we leven verandert in hoog tempo mede door digitalisering, globalisering en radicalisering. Hierdoor verandert ons werk en ook de manier van samenwerken met klanten, burgers, partners, bestuurders. Ook verandert het tempo waarop organisaties moeten kunnen inspelen op deze veranderingen. Dit vergt dus 'wendbaarheid' van organisaties. Veel organisaties worden echter in hun 'wendbaarheid' beperkt door complexe bureaucratische systemen en procedures. Deze interne systemen en procedures bieden aan de ene kant houvast in een complexe omgeving, aan de andere kant beperken ze de flexibiliteit van een organisatie om zich aan te passen. En sterker nog, de hoeveelheid bureaucratische systemen neemt toe en de grote hoeveelheid draagt in zichzelf bij aan de complexiteit. En dus zijn we het probleem aan het oplossen met de oorzaak. Dat is niet logisch.

De zoektocht naar wendbaarheid en flexibiliteit is een brede beweging en veel organisaties geven daar op eigen wijze invulling aan. Agile, Rijnlands organiseren, Scrum, Squads en Tribes zijn enkele voorbeelden van termen die binnen deze brede beweging gebruikt worden. Het zijn benamingen van nieuwe werkwijzen of nieuwe organisatie-inrichtingen.

“We moeten anders werken omdat de wereld van alle kanten in elkaar grijpt.”

UMC Utrecht

“Wij willen onze interne klanten op een innoverende manier helpen, maar door bureaucratie was onze doorlooptijd lang.”

Defensie

“We hebben de behoefte om producten op te leveren waar de klant echt iets aan heeft.”

Triodos Bank

“Vernieuwend Werken is een mindset, gefocust op het team, transparantie en voorspelbaarheid.”

Prorail

Van een doorgeschoten systeemwereld naar een zinvolle leefwereld

Wij beschouwen deze beweging richting wendbaarheid en flexibiliteit vooral als een evolutie van organiserprincipes, principes die richting geven aan hoe we het werk organiseren. De algemene noemer is het kantelen van een doorgeschoten systeemwereld naar een zinvolle leefwereld¹. Van een systeemwereld die gebaseerd is op rendement, efficiency, effectiviteit, controle en wantrouwen naar een leefwereld die uitgaat van vertrouwen, kwaliteit, tijd, aandacht en keuzevrijheid. Binnen deze beweging is ‘Vernieuwend Werken’ een methode om organisaties wendbaarder te maken. Met Vernieuwend Werken draait een organisatie zich weg van de focus op controle en systemen en richt zij zich juist weer op het waarom van haar bestaan².

Vernieuwend Werken is ...

- als organisatie terug gaan naar de bedoeling en vanuit die bedoeling het werk organiseren;
- kleinschalig experimenterend werken en successen opschalen;
- een aanpak waarin de professional centraal staat, de verantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie;
- niet een ‘one size fits all methode’ maar is afhankelijk van de context van de organisatie of het team;
- continu toetsen of hetgeen wat je doet waarde toevoegt.

“Agile is anders. Multidisciplinaire samenwerking is het belangrijkste om de verandering te laten slagen.”

Enexis

Paradoxen binnen Vernieuwend Werken

Diverse organisaties geven aan dat hun verandervraagstukken vragen om een aanpak die versneld tot resultaat leidt. Deze vragen gaan verder dan de implementatie van een proces, systeem of strategie. Er is een duidelijk verlangen naar een andere manier van organiseren om wendbaar en flexibel te zijn. Hierin zien we twee paradoxen:

De top down – bottom up paradox

Vernieuwend Werken wordt geleid en bestuurd door het management (top-down) om de randvoorwaarden voor de opschaling ervan te faciliteren. Maar het initiatief voor vernieuwende werkvormen en zelforganisatie ligt juist bij de werkvloer (bottom-up), dit is de plek om Vernieuwend Werken kleinschalig en experimenterend te starten.

De vertrouwen - controle paradox

Bij Vernieuwend Werken moet de control worden losgelaten, dat is de sleutel tot verbetering en innovatie. Aan de andere kant moeten resultaten worden gemeten om zicht op verbetering te houden en vervolgens hierop te kunnen sturen.

In gesprekken met diverse organisaties zien we dat Vernieuwend Werken zich beweegt langs deze twee paradoxen. Het is een samenspel van initiatief vanuit de professional en support en vertrouwen van het management. Vernieuwend Werken is ruimte en vertrouwen bieden aan de professional om te experimenteren, maar aan de andere kant de baten van deze experimenten volgen om vervolgens successen op te kunnen schalen.

¹Jan Rotmans, <http://www.nederlandkantelt.nl>. Zie ook uitzendingen van VPRO Tegenlicht over Kantelen en Rendement van geluk.

²Wouter Hart, Verdraaide organisaties

Top down - Bottom up paradox

“Vernieuwend Werken werkt silobrekend, het succes hiervan verspreid zich als een lopend vuurtje.”

Politie

“In grote mate kunnen we het organiseren zoals wij het willen, dat vergt vertrouwen en ruimte en het brengt trots en gemotiveerde medewerkers.”

Buurtzorg

Vernieuwend Werken start vaak 'bottom up'.

Bij Vernieuwend Werken neem je afscheid van vastomlijnde en langdurige rollen. Teams zijn multidisciplinair samengesteld en in de werkwijze zitten altijd loops ingebouwd die samenwerken, communicatie en feedback in rap tempo afwisselen. Maar zo makkelijk is het nog niet om afscheid te nemen van Adam Smith's eeuwenoude economische paradigma 'Division of Labor' waarbij taken apart van elkaar worden uitgevoerd zodat men specialiseert. In ons hedendaags management heeft het vastleggen van rol- en werkverdeling nog steeds de voorkeur. Daarom zien we Vernieuwend Werken vaak 'bottom-up' ontstaan en het lastig is om het op te schalen door de gehele organisatie. Langzaam zien we dat Vernieuwend Werken zich als een olievlek door een organisatie verspreidt. Medewerkers raken enthousiast, vertellen het verhaal door, en anderen willen het ook eens proberen. Van het spreekwoord: 'goed voorbeeld doet volgen' nemen we dus allerminst afscheid. Toch blijkt begeleiding en goedkeuring 'van bovenaf' randvoorwaardelijk om Vernieuwend Werken te laten slagen.



“We gaan het gewoon uit proberen met onze teams. Klein starten en dat succesvol maken en van daaruit doorgroeien.”

Triodos

Opschalen: zonder steun ‘van bovenaf’ blijft Vernieuwend Werken een hobby van enkele ‘fanatiekelingen’

Vernieuwend Werken is hot maar leunt toch nog vaak op enkele fanatiekelingen, vergelijkbaar met een ‘buurteestje’. Binnen veel organisaties heerst de vraag: hoe creëren we een heus stadsfestival? Het opschalen van Vernieuwend Werken blijft een heikel punt. In de gesprekken horen we vaak dat dit komt omdat een nieuwe allesomvattende visie op het organisatieontwerp ontbreekt. Vernieuwend Werken is immers vaak gefocust op kleine teams, en niet op hele organisaties. Of dit top-down of bottom-up geïnitieerd moet worden is volgens ons niet zo zwart-wit. Uit onze interviews leren we dat ‘met elkaar’ het belangrijkste is. De meest succesvolle veranderingen vinden plaats door een combinatie van, ‘gewoon doen’ (de buurteestjes) en een duidelijke verandering in de vorm van nieuwe organiseerprincipes die richting geven aan hoe we het werk en de organisatie organiseren.

“Het management moet durven loslaten om de vernieuwende werkvorm te laten vliegen.”

Risicoadviseur Aon

“De verantwoordelijkheid ligt bij de teams, je mag hier fouten maken en experimenteren.”

UWV

Vertrouwen - controle paradox

Controleren en loslaten tegelijkertijd: kan dat eigenlijk wel?

Vernieuwend Werken is een samenspel van controleren en loslaten. We merken dat Vernieuwend Werken door managers vaak als ‘laissez faire’ wordt gezien. Dit terwijl de methodiek voor de multidisciplinaire teams juist veelal heel gedisciplineerd en gecontroleerd is. Denk aan de korte loops van ontwikkelen, experimenteren en feedback ontvangen. Je moet steeds weer controleren en bespreken met elkaar of wat elk team doet ook echt waarde oplevert. Maar die controle mag niet te rigide zijn. Snel inspelen op een veranderende omgeving en klantwensen vergt enige mate van vrijheid. Zowel managers als teamleden hebben hierin hun verantwoordelijkheid. Teamleden moeten demonstreren dat zij verantwoord kunnen experimenteren. Zij zijn hierdoor in staat om te testen, te falen en wanneer nodig zelfstandig een andere richting te kiezen. Managers moeten op hun beurt zorgen voor vertrouwen en een veilige omgeving om te kunnen experimenteren. Zij sturen voortdurend bij en geven kaders mee aan de teams om de gezamenlijke doelstellingen van de organisatie te borgen. Een onafhankelijke coach om dit samenspel te begeleiden kan hierbij helpen. Daarnaast heb je teamleden nodig die om kunnen gaan met vrijheid, verantwoordelijkheid en bovenal een flexibele rol. Controleren en loslaten blijkt met deze ingrediënten perfect samen te gaan.

“We zijn door onze omvang en cultuur eigenlijk al een Agile organisatie. Het past echt bij deze organisatie. We kunnen de energie in teams veel beter en met meer focus inzetten.”

Triodos Bank

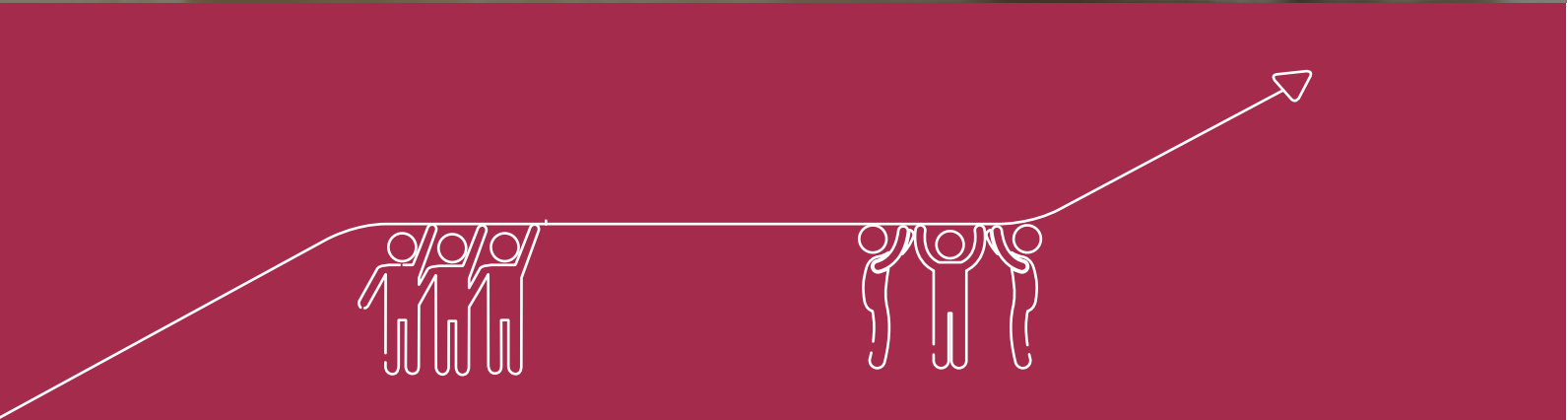
“De voorspelbaarheid gaat omhoog waardoor er professioneler gewerkt wordt, de kosten omlaag gaan en minder fouten maken.”

BKWI

Vernieuwend Werken: sturen op de bedoeling, niet op de route

Vernieuwend Werken brengt focus, een veranderde mindset en meer energie op de werkvloer. De focus op de klant, burger of cliënt zorgt voor een duidelijke richting; het goed en op tijd leveren van het product of service staat centraal. Hierbinnen is er voor de professional ruimte om zelf zaken op te pakken, te verbeteren en te experimenteren. Teams van professionals staan ten slotte dichtbij de klant en weten wat er speelt. Door deze ‘ogen en oren’ van een organisatie ruimte te geven kan er goed en snel worden gereageerd op de omgeving waarin de organisatie opereert. Daarnaast zorgt het bieden van ruimte en autonomie aan de professional voor een hogere betrokkenheid, trots en werkvreugde.

Met Vernieuwend Werken verandert ook de besturing van een organisatie. Om professionals autonoom te kunnen laten handelen moet het klassieke ‘command & control’ model worden losgelaten. Dit vergt naast het bieden van ruimte ook een andere kijk op sturing en rapporteren. Bij Vernieuwend Werken wordt er gestuurd op de bedoeling; ‘daar waar het werk oorspronkelijk voor bedoeld is’, en minder op de route richting deze bedoeling. We zien dat organisaties die Vernieuwend Werken vaak de bedoeling helder hebben, maar niet nadenken over het meetbaar maken van de baten van de nieuwe manier van werken. Het meten van baten relateert aan de controle- vertrouwen paradox. Enerzijds is Vernieuwend Werken gericht op vertrouwen en ruimte voor de professional om te experimenteren, anderzijds moet je weten wat waarde oplevert om te kunnen leren.



Met Vernieuwend Werken aan de slag

Er is meer dan alleen initiatief en lef van managers en teams nodig om Vernieuwend Werken breed in een organisatie tot realiteit te brengen. Wat we weinig terughoren in de gesprekken is een transparante aanpak waarlangs het initiatief tot Vernieuwend Werken zich ontwikkelt.

Veelal zit het management met de eigen teams goed op één lijn, maar ontbreekt het aan een eco-systeem om deze groep heen. Hoe zorg je dat het team vrijheid ervaart maar ook nog verbinding heeft met de rest van de organisatie. Om met deze spanning om te gaan, helpt een veranderaanpak met duidelijke afspraken over stappen en grenzen voor experimenten. Met een afgestemde veranderaanpak kan Vernieuwend Werken tot een breed gedragen en meetbare verandering leiden.

Deze veranderaanpak start bij het vaststellen van de bedoeling van het team of de organisatie. Voor veel organisaties, teams of afdelingen blijkt het lastig te zijn om aan te geven wat deze bedoeling (ook alweer) is. Door druk te zijn met het zoeken naar de route is de bedoeling uit het oog verloren. Een van de eerste stappen om tot vernieuwing te komen, is daarom terug gaan naar wat de bedoeling is. Dit lijkt een complexe opgave maar dat hoeft het niet te zijn: breng (een vertegenwoordiging van) alle belanghebbenden rondom een team, afdeling of organisatie bij elkaar en stel gezamenlijk vast welke baten je wilt bereiken. Met de juiste werkvormen kan dit in één dag gerealiseerd worden.

Als de bedoeling (weer) duidelijk is, kan er ook (weer) gekeken worden naar de route. Hoe kun je de beoogde baten bereiken? Een batenlogica kan hierbij helpen. De batenlogica is kortweg een oorzaak-gevolg diagram en brengt de batengebieden in kaart. Het geeft inzicht in de initiatieven die je moet ondernemen om tot de baten te komen en laat zien of de initiatieven die je oppakt tot het uiteindelijke doel zullen leiden.

Vervolgens is het van belang om aan de slag te gaan en de route te gaan bewandelen. Verandering wordt in gang gezet door je te gedragen richting de nieuwe gewenste situatie. Hierbij is het essentieel dat medewerkers de ruimte krijgen en pakken om zelf aan de slag te gaan. In de voorgaande stappen is vastgesteld wat de juiste dingen zijn om te gaan doen. Medewerkers moeten de mogelijkheid hebben om (weer) met de juiste dingen bezig te zijn, en zo vertrouwen, plezier, en een gevoel van waarde terug te vinden in het werk. Door regelmatig (bijvoorbeeld elke twee maanden) terug en vooruit te kijken met het team kan bijgehouden worden of de initiatieven nog aansluiten bij de beoogde baten. Zo houd je gezamenlijk met de omgeving grip op wat er gaande is, zonder de creativiteit en ruimte van medewerkers in te perken.

Deze veranderaanpak geeft vertrouwen en houvast om te gaan ontdekken hoe Vernieuwend Werken binnen jouw organisatie van waarde kan zijn.

Voor meer informatie:**Erik Staffeleu**

Tel. +31620400991

E-mail: erik.staffeleu@capgemini.com

Eva Miltenburg

Tel. +31652159349

E-mail: eva.miltenburg@capgemini.com



Over Capgemini Consulting

Capgemini Consulting is de wereldwijde organisatie van de Capgemini Group voor transformatie- en strategisch advies, en is gespecialiseerd in het adviseren en begeleiden van ondernemingen bij belangrijke transformaties: van innovatieve strategieën tot strategie-implementatie, waarbij resultaten constant in het vizier worden gehouden. De nieuwe digitale economie veroorzaakt aanzienlijke tumult en creëert kansen. Om de bijbehorende digitale transformatie in goede banen te leiden werkt ons wereldwijde team van meer dan 3.000 getalenteerde consultants samen met toonaangevende ondernemingen en overheden. We putten hierbij uit ons inzicht in de digitale economie en ons leiderschap in bedrijfstransformaties en organisatorische veranderingen.

Kijk voor meer informatie op:

www.nl.capgemini-consulting.com**Capgemini Consulting**

Postbus 2575 - 3500 GN Utrecht

Tel. +31 30 689 00 00

www.nl.capgemini-consulting.com